

## Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi\*

Prof. Dr. Nüket Saracel, Doç. Dr. Özlem Taşseven\*\*, Ece Kaynak  
Doğuş Üniversitesi, Doğuş Üniversitesi

Bilgi çağı olarak nitelenen yirmi birinci yüzyılda, bilgi ve insan organizasyonların en önemli sermayesi haline gelmiştir. Üretim kaynakları içerisinde insanın öneminin artması şirketlerin yönetiminde insan gücünün motivasyonu ve iş tatminine ilişkin konuların özel önem taşıyan konular olmasını beraberinde getirmiştir. Birbirlerine yakın zamanlarda doğan insanların benzer özellikler taşıması kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Her bir kuşağın farklı özelliklerinin olması, organizasyonel sistemlerin kuşaklara göre güncellenmesi durumunu gerektirmektedir. Y kuşağı olarak kabul edilen 1980-2000 yılları arasında doğan kuşağın, sorgulayıcı yapıya sahip niteliği ile önümüzdeki yıllarda iş piyasasında artan bir ivmeyle yer alması beklenmektedir. Bu çalışmada kuşak kavramının doğuşu yetişkinler, bebek patlaması, X, Y, Z kuşakları tanıtılmış ve Y kuşağı özellikleri, iş yaşamından beklentileri ele alınarak, Y kuşağında iş tatmini motivasyon ilişkisi bu kuşak çalışanlarına anket uygulanarak araştırılmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye’de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli ilişki bulunmuştur.

*Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, İş tatmini, Motivasyon, Hipotez Testi*

## The Relationship Between Job Satisfaction and Motivation in Generation Y in Turkey

In the twenty-first century known as information age, information and human have become the most important capital in the organizations. With the increased importance of the human, topics related with the motivation and job satisfaction of human capital in management have become topics which should be given importance. People born in similar periods have revealed the concept of generation. Each generation having different characteristics necessitates organizations to update their systems according to these generations.

People born between 1980 and 2000, who are accepted as generation Y, are expected to take place in the job market at an increasing rate in the coming years. In this study, the birth of generation concept is explained, matures, baby boomers, generation X,Y and Z are presented considering expectations from work life the relationship between job satisfaction and motivation of generation Y are analyzed by conducting survey. The result of the study shows that there is a positive and strong relationship job satisfaction and motivation for Generation Y in Turkey.

*Key words: Generation Y, Job satisfaction, Motivation, Hypothesis Testing*

-----  
\*Bu çalışmaya Ece Kaynak’ın Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamlanmış olan “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi” konulu Yüksek Lisans Tezi’nin araştırması temel oluşturmuştur.

\*\* Özlem Taşseven, Doğuş Üniversitesi, Acıbadem, 34722, Kadıköy İstanbul, Tel: 02164447997, e-mail: otasseven@dogus.edu.tr

## Giriş

Y kuşağı olarak adlandırılan nesil 1980-2000 yılları arası doğmuştur. İş yaşamındaki önemi her geçen gün artan Y kuşağının gelecekte işletmelerin yönetim kadrolarında daha geniş ölçüde yer alması beklenmektedir. Çalışma ortamlarına kolay uyum sağlayabilen, gelişen teknolojiyi çok verimli kullanabilen, eğitilmiş, donanımlı ve hırslı olan bu kuşağı cezbetmek ve örgütsel bağlılıklarını sağlayarak elde tutabilmek için şirketler özellikle çok uluslu şirketler çalışma koşullarını yeniden düzenleme gereği duymaktadır. Y kuşağı çalışanlarının iş dünyasındaki varlığının artması ile insan kaynakları uygulamalarında çalışanların iş tatmini ve motivasyonları daha fazla önem taşır hale gelmektedir. Bu bağlamda, günümüzde birçok organizasyon insan kaynakları politikalarına iş tatmini, motivasyon yaklaşımlarını dahil etmeye çalışmaktadır.

Y kuşağı çalışanlarında iş tatmini-motivasyon ilişkisinin ele alındığı bu çalışmada öncelikle kuşak sınıflandırmalarına yer verilerek, kuşaklar tanıtılmış, Y kuşağına ilişkin özellikler ele alınarak, iş tatmini ve motivasyon kavramlarına yer verilmiştir. Çalışan Y kuşağı üzerinde uygulanan anket çalışmasına dayalı olarak yürütülen araştırma modelinin, hipotezlerin ve bulguların yer aldığı bölümü, sonuç bölümü izlemektedir.

## Kuşak Sınıflandırmaları, Y Kuşağına İlişkin Özellikler ve Kuşak Farklılıkları

Literatürde, kuşak kavramı çok net bir şekilde tanımlanmamış, özellikle bazı sınıflandırmalarla kuşak sınırları belirlenmiştir<sup>1</sup>. Kuşakların başlangıcının tek bir nedeni olmadığından, daha çok bir geçiş süreci ile yeni bir dönem başladığından tarihsel sürecin farklılıklar göstermesi olağan bir durumdur. Tablo 1’de literatürde göze çarpan kuşak sınıflandırmaları yer almaktadır (Çorum, 2012’den Reeves and Oh 2008).

Bu kuşaklara ve özelliklerine bakıldığında;

**Yetişkinler (Matures):** Dünya genelinde yaşanan ekonomik ve sosyal sorunlardan etkilenen bu kuşak bazı kaynaklarda sessiz kuşak olarak da adlandırılır. Genellikle 1925 ve 1945 yılları arasında doğanları ifade eder. Tedbirli, değişimi sevmeyen ve risk alma konusunda isteksiz bir kuşak olarak bilinir (Adıgüzel vd., 2014’den Lehto vd, 2006). Günümüz iş yaşamında sayıları az olmasına rağmen varlıklarını hissettiren bu kuşak, bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Ayrıca eşsiz bilgi kaynağı olmaları, sahip oldukları pratik zekaları, onları işletmeler için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir (Adıgüzel vd., 2014’den Zemke vd., 2013). Otoriteye sadık olan bu kuşak direktif bekler. Uzun süre aynı işte kalır ve o işte ömür boyu çalışmayı tercih ederler. Bu kuşak disiplinli ve istikrarlıdır.

**Bebek Patlaması (Baby Boomers):** Bu kuşak 1950’lerden sonra doğum oranlarının artması sonucunda ortaya çıkan ve yüksek refah düzeyine sahip bir ortamda büyüyen, bireysel davranış sergileyen bir kuşaktır. 2. Dünya savaşından sonra azalan nüfusun yeniden artması için verilen destek sonucu çoğalmıştır. Toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken nesil olarak bilinmektedir (Adıgüzel vd, 2014 ). Dünya’da insan hakları hareketlerine tanıklık eden, radyonun altın çağını yaşayan, Türkiye’de ise ihtilal ve çok partili dönemde doğan kişilerin oluşturduğu kuşak olarak tanımlanabilir. Sadakat duyguları yüksek olması nedeni ile bir işyerinde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahiptirler (www.hürriyet.com.tr). ERC 2011 Raporu’na göre çalışkan ve idealist olan bu kuşağın işkolik ve bencillik gibi bazı olumsuz

<sup>1</sup> Kuşaklar konusunda bkz.: Akdemir vd., 2013; Adıgüzel vd., 2014; Yüksekbilgili, 2015; Tulgan, 2011; Holt and Marques, 2012; Barford and Hester; Ayhün, 2013, Çorum, 2012.

özellikleri de bulunmaktadır. Kendi kendilerini motive edebilen, takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem veren bu kuşak için ücret konusu önemlidir.

Tablo 1

*Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları*

| Kaynak                      | Sınıflandırma             |                             |                       |  |                               |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|--|-------------------------------|
| Howe & Strauss (2000)       | Sessiz Kuşak (1925-1943)  | Patlama Kuşağı (1943-1960)  | 13. Kuşak (1961-1981) | Milenyum Kuşağı (1982-2000)  | -                             |
| Lancaster & Stillman (2002) | Gelenekçiler (1900-1945)  | Bebek Patlaması (1946-1964) | X Kuşağı (1965-1980)  | Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999) | -                             |
| Martin & Tulgan (2002)      | Sessiz Kuşak (1925-1942)  | Bebek Patlaması (1946-1960) | X Kuşağı (1965-1977)  | Milenyumlar (1978-2000)  | -                             |
| Oblinger & Oblinger (2005)  | Yetişkinler (<1946)       | Bebek Patlaması (1947-1964) | X Kuşağı (1965-1980)  | Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)                       | Milenyum Sonrası (1995-şimdi) |
| Tapscott (1998)             | -                         | Bebek Patlaması (1946-1964) | X Kuşağı (1965-1975)  | Dijital Kuşak (1976-2000)  | -                             |
| Zemke vd. (2000)            | Eski Askerler (1922-1943) | Bebek Patlaması (1943-1960) | X Kuşağı (1960-1980)  | Gelecektekiler (1980-1999)   | -                             |

**X Kuşağı:** Nüfus olarak bir önceki kuşağa göre daha küçük boyutta olduklarından “*bebek düşüşü – baby bust*” olarak da ifade edilmektedirler. Kuşağa “twenty something” ve “f-you generation” diyenler de bulunmaktadır (Deneçli, Deneçli’den Roberts ve Manolis, 2000). “X kuşağı” ifadesi Kanadalı yazar Douglas Coupland’ın 1991 yılında “*Generation X: Tales for an accelerated culture*” adlı kitabının yayınlamasından sonra kullanılmaya başlanmıştır. Kitap “etiket” lere karşı çıkan kuşağın adını “*X kuşağı*” olarak ifade ederken, sonradan gelen kuşakların Y ve Z kuşağı olarak isimlendirilmesine de zemin hazırlamıştır (Demirkaya vd, 2015). Bu kuşak aile, toplum ve finansal yönden güvensiz bir ortamda yetişmiştir. Ailelerinin çalıştıkları işten çıkarılmalarına ve Amerika’nın global gücünün azalmasına şahit olmuşlardır. İş piyasalarının durgunlaştığı, çalıştıkları kurumların küçüldüğü ve iş bulmanın oldukça zor olduğu dönemde büyümüşlerdir. Bunun yanında ebeveynlerinden daha az kazanan ilk kuşak olarak tarihte yer almışlardır. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kendilerini korumak zorunda kalan kapalı kapılar ardında büyüyen bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşağı maddi durum motivasyon açısından çok etkilememekle birlikte, paranın eksikliği bazen motivasyon düşüklüklerine neden olmuştur (Demirkaya vd (2015)’den Karp vd., 2002). X kuşağı çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. X kuşağındakiler değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar (Deneçli, Deneçli).

**Y Kuşağı:** “Milenyum Kuşağı (Millennials)”, “Gelecekteki Kuşak (Nexters)”, “www Kuşağı (Generation www)”, “Dijital Kuşak (the Digital Generation)”, “E Kuşağı (Generation E)”, “Echo Boomers” ya da “N Kuşağı (N-Gens)” olarak çeşitli biçimlerde adlandırılan Y Kuşağı, kendine “Çekirdek Olamayan Aile Kuşağı (Non-Nuclear Family Generation)”, “Hiçbir şeyin Kutsal olmadığı felsefesiyle hareket eden Kuşak (the Nothing-Is-Sacred Generation)”, “Taklitçiler (the Wannabees)”, Sanal Ortam Çocukları (CyberKids), “Kimlik Arayışında olan Kuşak (Searching-for-an-Identity Generation)” gibi yaratıcı adlar takmıştır (Deneçli, Deneçli’den, Martin, 2005). X Kuşağı’nın yaklaşık olarak 3 katı büyüklüğünde olduğu ileri sürülen (Toruntay, 2011’den Schroder ve Warren, 2005) ve Türkiye’de yaşayan nüfusun % 35’ini kapsayan bir kuşaktır (Toruntay, 2011).

Günümüzde genç nüfusa sahip ülkelerde Y kuşağı oldukça büyük bir orana sahiptir. Bu kuşağın özelliklerini; internet veya çok kanallı TV’ye bağımlı, girişimci, tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabilen, iş yaşamında yüksek beklentiye sahip olan, sürekli eğitim alan ve her konuda yeni bilgiler öğrenen, sorumluluk alan ve kendisini ispat etme isteği bulunan, hırslı olan, iş yaşamında çabuk yükselmeyi isteyen, rahatına düşkün olan, çalışmaktan pek hoşnut olmayan, tatmin düzeyi oldukça yüksek olan, ast olmaktan hoşlanmayan, hiyerarşiyi sevmeyen, otoriter davranışlardan rahatsız olan (Çatalkaya, 2008) kuşak olarak belirtmek mümkündür. Y Kuşağı’nın motivasyonu diğer kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Y Kuşağı çalışanları aldıkları maaştan çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır. Bu kuşak için maddi unsurlardan ziyade, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dahil olduğu bütünsel bir iş tatmini daha çok önem taşımaktadır (Toruntay, 2011’den Haserot, 2011).

Y Kuşağının özellikleri aşağıdaki Tablo 2’de ayrıntılı olarak verilmiştir (Yüksekbilgili, 2015). Yapılan çalışmalar, Y Kuşağı çalışanlarının önceki kuşaklardan farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu kuşak çalışanları yöneticilerinden iş yerinde daha fazla kişisel zaman, sürekli geribildirim ve kariyer tavsiyesi istemektedirler. Hatta, ortalamanın üstünde bir oranda, patronlarının bu kuşak çalışanlardan bir şeyler öğrenebileceğini savunmaktadırlar. Y kuşağı şuana kadarki kuşaklar arasında en eğitilmiş, en teknolojiye açık, herşeyi bilgi kaynaklarından öğrenebilen, global olarak dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğu şeklinde ifade edilmektedir. Sadakat duygusu diğer kuşaklara göre daha az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir. Örgütsel stratejileri bilmek ve anlamak arzusu duyan kuşak, herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014).

## **Z Kuşağı**

2000’den sonra doğanları kapsayan ve “İnternet kuşağı” da denilen bu yeni teknolojik olanakları, iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile yaşamlarını sürdürmektedir. Bu kuşak insanlık tarihinin el, göz, kulak v.b. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2011’den Mengi, 2009). Teknolojik bir çağda doğduklarından teknoloji ile iç içe yaşayan bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” ve “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” kuşağı da denilmektedir (Aydın 2014’ten Levicate, 2010). Strauss ve Howe ise bu kuşağı aşırı bireyselleşen ve yalnızlık yaşayacak kuşak olarak da tanımlamaktadır (Aydın 2014’ten Strauss ve Howe, 1991). Mission and Ministry kuruluşu ise Z kuşağını 21. yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken, onlara dijital çocuklar ve “.com” çocukları ismini uygun bulmaktadır (Aydın 2014). Henüz iş yaşamına

girmeyen bu kuşağın önümüzdeki on yıl içerisinde özellikle sanal dünyada birbirinden ilginç buluşlar ve çalışma yöntemleri bulacağı tahmin edilmektedir (Demirkaya vd., 2015).

Tablo 2

*Y Kuşağının Özellikleri*

---

|  |
|--|
| Teknolojiyi yakından takip eder.   |
| İnternet üzerinden alışveriş yapar.  |
| Aynı anda birden fazla işi yapabilir   |
| Farklı kaynak ve araçlardan eş zamanlı gelen bilgileri kolaylıkla kavrayabilir   |
| Özgürlük için savaşılmaya hazırdır.  |
| Kendisini öğrenmeye istekli biri olarak tanımlar.  |
| Aile ve yuva bu kuşak için değerlidir.   |
| Vatanseverdir.   |
| İlişki odaklıdır.  |
| Sosyal bilince sahiptir.   |
| Kendisini işbirlikçi olarak tanımlar.  |
| Sabırsızdır.   |
| Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimlidir.  |
| Zor insanlarla başa çıkma becerilerine sahip değildir.   |
| Topluma katkıda bulunmak çok para kazanmaktan daha önemlidir.  |
| Dolu ve dengeli bir hayat yaşamak ve yaşamdan keyif almak çok para kazanmaktan daha önemlidir  |
| Zaman ve emek yatırımı gerektiren uzun vadeli şeylerdense kısa sürede tatmin elde edebileceği şeyleri arar.                                |
| İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekte bir sakınca görmez.   |
| İş hayatında mali kazanç önemlidir.  |
| İş hayatında kendisine verilen talimatların açık ve net talimatlar olması önemlidir  |
| İşyerinde yönetim kararlarına dahil edilmeyi ister.  |
| Esnek koşullarda çalışmayı ister.  |
| İşe gitmeyi insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşmeyle ilgili algılar.  |
| Zorlu işlerle karşılaşmayı ve bu işlerle gelişebileceği bir kariyeri tercih eder.  |
| Sıkıcı bir işten zoru bir işi tercih eder.   |
| Takım çalışmasına çok değer verir.   |
| Beraber çalıştığı kişilerde, mevkiye daha az, yeteneğe ve başarıya daha fazla saygı duyar.   |
| Kendisine değer verildiğini hissettiği bir kuruluştaki çalışmayı daha fazla ücret alacağı bir işe tercih eder.                             |
| Dinleme, iletişim kurma, takım oyuncusu olma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknik ve teknolojik becerileri kadar güçlü değildir.  |
| İşyerinde görev odaklı yöneticilerdense ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih eder.   |
| İşyerinde kendi performansıyla ilgili sık ve doğrudan geribildirim ihtiyacı duyar  |
| İyi bir işveren markasına sahip bir işte çalışmak önemlidir.   |
| Sosyal iletişim ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google, MSN...) işyeri sınırları içinde sürekli olarak bağlantıda olabilmek önemlidir. |
| Çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eder.  |

---

Tablo 3'te yer alan özellik ve değerlere bakıldığında, yeni kuşaklara yaklaştıkça sadakat duygusunun azaldığı ve beraberinde iş değiştirmenin arttığı, otoriteyi kabulün zayıfladığı, teknoloji ile ilişkilerin sıkılaştığı dikkati çekmektedir.

Tablo 3

*Kuşaklararası Farklılıklar*

|                          | Baby Boomers  | X Kuşağı  | Y Kuşağı  | Z Kuşağı  |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Özellikleri ve Değerleri | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sadakat duyguları yüksek</li> <li>- İşkolik</li> <li>- Takım çalışmasına önem veren</li> <li>- Kanaatkar</li> <li>- Rekabetçi</li> <li>- Teknolojiye uzak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sadakat duyguları değişken</li> <li>- Otoriteye saygılı</li> <li>- Topluma duyarlı</li> <li>- İş motivasyonları yüksek</li> <li>- Kanaatkar</li> <li>- Kaygılı</li> <li>- Teknolojiyle ilişkisi düşük</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sadakat duyguları az</li> <li>- Otoriteyi zor kabullenen</li> <li>- Bağımsızlığına düşkün</li> <li>- Çok sık iş değiştiren</li> <li>- Bireyci</li> <li>- Teknolojiyle büyüyen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- İşbirlikçi</li> <li>- Yaratıcı</li> <li>- Teknoloji ile Doğan</li> </ul> |

Kaynak: Deneçli&amp;Deneçli.

**İş Tatmini**

İş tatminini açıklamak için birçok tanım kullanılmıştır. Vroom, iş tatminini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlayarak, kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (Kök, 2006'dan Vroom, 1967). İş tatmini, çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşanan bir duygu olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004). İş tatminini etkileyen iki ana unsur bulunmaktadır (Kök, 2006). Unsurlardan ilki, bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bu kapsamda, çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inançları ve değerleri ile yetiştirme tarzları, aile yapıları gibi durumlar iş tatminlerini etkilemektedir (Barutçugil, 2004). Tatmini etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik unsurlar, fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğidir. Bu koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında tatmin de yüksek olacaktır. Diğer taraftan, yapılan çalışmalarda kendine güvenen, benlik duygusu gelişen ve kendini gerçekleştirme düzeyi yüksek olan kişilerin tatmin olmaya daha fazla yatkın oldukları bulunmuştur. İşe yönelik şartlarda ise işin niteliği, ücret, yükselme fırsatları, kabul görme, denetim, birlikte çalışılan kişiler, örgüt ve yönetim etkili görülmektedir. Bu bağlamda bir bütün olarak iş tatmini, çalışanın işi ve iş çevresi, yönetim tarzı, politikalar, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri ile işinden elde ettiği ekonomik getirilere yönelik algıları ile ilgilidir (Kök, 2006). Örneğin, bir iş ne kadar beceri gerektiriyorsa, kişiyi o derece tatmin etmektedir. Sürekli aynı türde, özellikle de pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle daha az tatmin olmaktadır (Keser, 2006'dan Telman, 2005). Özellikle olumlu algılanmış olan örgüt iklimi, kişilerin örgütlerine bağlılığının artmasına neden olmakta ve yüksek derecede örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmelerini sağlamaktadır (Keser, 2006). Bu değişkenlere ek olarak son yıllarda iş tatminini etkileyen faktörler arasında, algılanan iş stresi üzerinde de durulmaktadır (Kök, 2006'dan Norbeck, 1985).

İş tatmini örgütsel açıdan da büyük önem taşımakta olup, özellikle bu önem verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, işe gelmeme ve çatışma gibi kavramlarla yakın ilgilidir (Kök, 2006). İş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performansı artırmaktan çok, örgütsel



bakımdan bir performans artışına ve organizasyonun genel başarısına etki ettiği görülmektedir. Carroll ve Tosi (1977) tarafından öne sürülen görüşe göre ise, iş tatmininin yüksekliği kimi çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöeltebilir. Özellikle başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verime güdüleyeceğine dikkat çekilmektedir (Kök, 2006'dan Başaran, 1998).

Çalışanların işten ayrılma nedenlerini araştıran birçok çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, iş tatminsizliğine neden olan unsurları ortadan kaldırmak için işgörenlerin iş tatminini artırmada kullanılacak olan iş ortamını en ideal şekle getirmek gerekmektedir. Bu şekilde, iş tatmini artacak ve örgüt açısından pozitif yönde bir etki oluşturup örgütün daha verimli hale gelmesi sağlanacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005). Çalışanların işyerindeki üretim süreci kapsamında işine motive olması, karar alma mekanizmasının içinde yer alması, kariyer geliştirme olanaklarının bulunması, çalıştığı ortamdaki diğer bireylerle iletişimin artması çalışma yaşamının kalitesini artırarak, iş tatmini düzeyini de artıracaktır (Okumuş, 2011).

### **Motivasyon**

Motivasyon, bireyin harekete geçmesi, belli bir hedefe odaklanarak bu hedefe ulaşabilmesi için gerekli isteğe ve özveriye sahip olması anlamına gelmektedir (MESS, 2004). Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilebilir (Karakaya ve Ay, 2007). Başka bir deyişle motivasyon, bir ya da daha çok insanı belirli bir yöne veya hedefe doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların tümüdür (Eren, 2006). Motivasyon konusundaki farklı tanımlamaların üç genel unsuru içerdiği görülmektedir. Bu unsurlar, harekete geçirmek, kanalizetmek ve davranışı sürdürmek olarak ifade edilebilir (Dündar vd., 2007'den Steers vd., 2004). Çalışma yaşamı bakımından motivasyona bakıldığında, örgütlerin ve çalışanların başarılı olmalarında etkili olan etmenlerin biri olarak görülmektedir. Motivasyon; çalışanların istekli, verimli, aktif çalışması ve çalışanlarda iş başarma arzusunun ortaya çıkarılması amacına hizmet eder (Gök, 2009). Motivasyonun örgütsel başarı açısından da önemi büyüktür. Bu bakımdan, bir örgüt için motivasyonu hem örgütün, hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci (Aşan, 2001) olarak görmek mümkündür.

Endüstri devriminin getirdiği bir yenilik olarak iş bölümü, uzmanlaşma ve diğer etkenler, çalışanlarda zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizliğe neden olmuştur. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze kadar birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden istekli ve ilgili kılmak için yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal araştırma ve incelemeler yapmışlardır. İşletmelerde çalışanların bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm çalışanların isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri bu kapsamda araştırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Motivasyonun iki temel özelliğinden ilki, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bu bağlamda, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik ise, motivasyonun insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu bakımdan, yöneticiler, çalışanların davranışlarını gözlemleyip, yorumlayarak onları motive edecek unsurları geliştirmelidir. Motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzu ve çabası ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2003).

İki tür motivasyondan söz etmek mümkündür. İçsel motivasyon, işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İşte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatı içsel motivasyon araçlarına örnektir (Ersarı ve

Naktiyok, 2012). İçsel motivasyon, bir görevi veya bir işi iyi yapma ile birleşmiş olumlu duygular ile güdülenmiş olmaktır. Motivasyon, birinin hoşlandığı bir görevi iyi yapması ile gelen psikolojik ödüllerle oluşur. Motivasyon oluşurken bireysel farklılıklara dikkat etmek önemlidir. Herkes aynı işle içsel olarak motive olmaz.

Dışsal motivasyon ise, kişilerin ihtiyaçlarının dolaylı yoldan tatmin edilmesini ve çevresinden gelen etkileri içerir. İnsanları özel bir sonuca ulaşmaları, bazı şeyler elde etmeleri için bir şeyler yaparak davranışları için güdüler. Dışsal ödüller işin kendisinden gelmez; onlar, yönetici, öğretmen gibi diğer kişiler tarafından verilir. Bu ödüller, maaş, promosyon, yan gelir, ödül, unvan gibi şeyleri içerir (Ersarı ve Naktiyok, 2012). Dışsal motivasyon araçları iki boyut içermektedir: Sosyal motivasyon araçları ile ilgili boyut ve örgütsel araçlar ile ilgili boyut. Arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirinin desteği gibi faktörler sosyal motivasyon araçlarıdır. Örgütsel boyut ise, iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

Yaratıcılık gerektiren işlerde içsel motivasyon örgüt açısından önem taşımakta olup, özellikle çok yönlü sorunların çözülmesinde etkilidir. Ancak içsel motivasyon boyutunun dezavantajları da vardır. İçsel motivasyonu değiştirmek daha zordur ve sonuçları daha belirsizdir; bu yüzden geleneksel olarak yöneticiler ödül ve emir politikasını yürütmeyi tercih edebilir. Ayrıca içsel motivasyonun istenmeyen sonucu da olabilir. Birçok suçlar kişilerin içsel güdülerini tatmin etmek için işlenmiştir (Osterloh ve Frey, 2000).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık davranışı kontrol eden nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol kişinin kendisinde iken dışsal motivasyonda kontrol çevrededir. İçsel motivasyonda kişiyi işin kendisi motive ederken, dışsal motivasyonda çevreden gelen faktörler motive eder. İçsel ve dışsal motivasyon araçları farklı olmakla birlikte her iki grup da çalışanların motivasyonlarında olumlu etkilere sahiptir. Yapılan bazı araştırmaların sonucuna göre özellikle batı toplumlarında içsel motivasyon araçlarının örgütün sunduğu dışsal araçlardan daha büyük etkiye sahip olduğu, Çin gibi diğer doğu kültürlerinde ise dışsal motivasyon araçlarının daha etkili olduğu saptanmıştır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

Çalışanları motive edebilecek çok sayıda araç bulunabilir. Bu araçlar onların ihtiyaçlarına, psikolojik yapılarına, inançlarına vb. birçok faktöre ve dolayısı ile çalışanlara göre değişiklik göstermektedir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak değişebilir (Ölçer, 2005). Bir örgütteki ihtiyaçlar ile motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri, diğer bir örgütün aynısı olmayabilir. İnsanlar arasındaki kişisel farklar bu farklılığa sebep olmaktadır. Bir işgörene veya işgörenlere uygulanan motivasyon tekniği, başka bir işgören veya işgörenler için geçerli olmayabilir. Ancak önemli bir husus da insanların nasıl ve hangi şartlarda güdülendiğinin bilinmesidir. Ayrıca bu motivasyon tekniklerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini iyi tespit etmek gerekmektedir (Ergül, 2008). Organizasyonlarda motivasyonu sağlayacak araçlardan en çok kullanılanlar üç grup içerisinde ifade edilebilir. Bunlar: “*Ekonomik Araçlar*”, “*Psiko-Sosyal Araçlar*” ve “*Örgütsel-Yönetimsel Araçlar*”dır. İşletmelerde en çok kullanılan ve etkinliği tartışmasız kabul edilen motivasyon araçları, ekonomik araçlardır. Bunlar; ücret, prim, kâra katılma ve maddî ödüller olmak üzere değerlendirilmektedir. İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygulayarak (Akalp, 2003) ücreti bir motivasyon aracı olarak kullanabilirler. Günümüzde, geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir.

Diğer ekonomik araç ise primdir. Çalışanlara almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrettir. Dengesiz veya adil olmayan



bir prim sisteminin uygulanmasının çalışanlar üzerinde istenenin tam tersine olumsuz bir motivasyon etkisi yaratması söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000). Ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık ve dengeli olarak dağıtılması anlamında kullanılan kâra katılma diğer bir ekonomik motivasyon aracıdır. Her ne kadar kâra katılımın etkin bir motivasyon aracı olduğu bilinse de, uygulamada karşılaşılan problemler çok fazla tercih edilmemesine neden olmuştur (Kantarıcı, 1997).

İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere para, altın, araba gibi ekonomik değerler taşıyan maddi ödüller de verilebilir. Çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine verilen önemin artmasıyla birlikte motivasyon araçları da çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Kişilerin farklılıklarına göre çeşitlenebilen ve çalışanın işletmeye bağlanmasını sağlayan bu araçlar oldukça fazladır. Bunlar, çalışanlara işletme içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası gibi uygulamalar birer motivasyon aracıdır (Genç, 2000). Emeklilik, kaza, hastalık hatta işsizlik durumlarında söz konusu iş güvenliği, geleceğinden emin olmak isteyen bir çalışan için oldukça motive edici bir araç olarak görülebilir.

Yapılan işin çekiciliği ya da yapan açısından sevilmesi de çalışanların motivasyonlarını artırır. Benlik duygusunun tatmini ya da kişisel gelişimin sağlanması için inisiyatif kullanılması motivasyon açısından kullanılabilecek önemli bir araçtır. Özellikle yetki kullanmak isteyen işgörelere yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Bunun tam tersi olan bağımlı çalışmak isteyen işgörelere inisiyatif verilmesi ise onlar için yararlı olmayacaktır. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlayan sosyal etkinliklerin, motivasyonu arttıran önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bu etkinliklere örnek olarak, işyerinde yöneticilerle çalışanların birlikte katılacakları yemekler, çay partileri, kokteyller düzenlenmesi verilebilir. Çalışanların aile ilişkileri ve hobileri ile yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, doğum günlerinin hatırlanması, meslekte belirli yılını dolduranlara tören düzenlenmesi ve benzeri kutlamalar çalışanın iş yerine bağlanmasını kuvvetlendirecektir. Çalışanların sorunları ile ilgilenmek ve onları çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir (Ergül, 2008). Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçların yanı sıra Örgütsel-Yönetimsel Araçlar olarak ifade edilen motivasyon araçları da işgören motivasyonunda oldukça etkili ve önemli faktörlerdir. Bu araçları; etkin bir iletişim sistemi (Şimşek, 2003), çalışma ortamının sıcaklık, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşulları bakımından uygun hale getirilmesi, kişilere yükselme olanaklarının tanınması (Genç, 2000), yöneticilerin bazı yetkilerinin astlarına devredilmesi, kararlara katılımlarının ve önerilerde bulunmalarının sağlanması ile adil bir disiplin sistemi (Ergül, 2008) olarak sıralamak mümkündür.

### **İş Tatmini- Motivasyon İlişkisi**

Yapılan işlerden verim alabilmenin en büyük koşulu, çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıdır. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Beklentileri karşılanan çalışanlar bulundukları ortamda daha mutlu ve huzurlu olmakta, bu da iş tatminlerine olumlu yönde etki etmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Motivasyon ve tatmin ilişkisi karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Tatmin olan bir kişinin motive olabilmesi için gereken zemin hazırlanmıştır veya güdülenmiş bir kişi bütün gayretlerinin sonucunda tatmin olabilmektedir. Fakat motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki koşullara ve bazı faktörlere bağlı olarak olumlu, nötr, ya da olumsuz şekilde oluşmaktadır (Kesici, 2006). Motivasyon ve iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak, bireylerde istedikleri gerçekleştirdiği ve çevrelerinden edindikleri izlenimler birbirine uyum sağladığı ölçüde tatmin

meydana gelmektedir. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması sonucu olarak da iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında hissedilen tatmin ise “içsel tatmin”dir. Tatmin olmuş bir çalışanın motivasyonu için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Dolayısı ile motive olan ve işlerinden beklediklerini elde eden çalışanlar, aynı ölçüde tatmin olurlar ki, bu da motivasyonlarının ve verimliliklerinin yüksek olmasını sağlar (Şimşek vd., 2011).

### **Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini ve Motivasyon ilişkisi Analizi**

Çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Y Kuşağının iş tatmini ve motivasyon değişkenleri ile demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık olup olmadığına ilişkin hipotez testlerinin yapılması, ikincisi ise, Y Kuşağının iş tatmini ve motivasyon değişkenleri ile alt faktörleri arasında ilişkinin korelasyon analizi kullanılarak incelenmesidir.

### **Araştırmanın Evreni, Örneklem ve Kullanılan Yöntem**

Araştırmanın evreni, TÜİK tarafından açıklanan 2011 nüfus sayımından alınmıştır. Bu sayıma göre 18-34 yaş grubundaki nüfus 21.480.000’dir. Bu nüfus içinde çalışan kişi sayısı dolayısı ile çalışmanın evreni (Çalışan Y Kuşağı) 11.124’dür. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Geri dönüş ise, 366 çalışan olmuştur. Bu nedenle analizler 366 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümü anket yapılanların kişisel bilgilerine, ikinci bölümü ise iş tatmini ve motivasyona ilişkin yaklaşımlarına ilişkindir. İş tatmini ve motivasyon faktörleri ile demografik faktörler arasında farklılık olup olmadığını inceleyen hipotez testlerinde anlamlılık düzeyi olarak 0.05 alınmıştır.

İş tatmini ölçeği, Kaya tarafından 2007’de yapılan “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği” çalışmasından alınmıştır. Geliştirilen ölçeğin faktör boyutları, İletişim ve Bütünlük ( $\alpha=0,801$ ), Terfi ( $\alpha=0,793$ ), Amirler ( $\alpha=0,790$ ), İşin Doğası (1) (Fiziksel olmayan faktörler) ( $\alpha=0,768$ ), İşin Doğası (2) (Fiziksel olan faktörler) ( $\alpha=0,635$ ), Ücret ve Ek İmkânlar ( $\alpha=0,666$ ), Özgürlük ( $\alpha=0,631$ ) ve Yönetimdir ( $\alpha=0,626$ ).

İş motivasyonu ölçümünde Hayrettin Ertan’ın 2008’de yapmış olduğu ”Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme” isimli doktora çalışmasında kullanılan ölçek alınmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: İçsel ve dışsal motivasyon araçları. İçsel motivasyon araçları içinde; ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985; Dünder, Özutku ve Taspınar, 2007).

Tablo 4

*Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bilgilerin Frekans Dağılımları*

|                          |                       | N   | %    |
|--------------------------|-----------------------|-----|------|
| Cinsiyet                 | Kadın                 | 139 | 38,5 |
|                          | Erkek                 | 222 | 61,5 |
| Yaş                      | 18 - 22 yaş           | 20  | 5,5  |
|                          | 22 - 27 yaş           | 122 | 33,7 |
|                          | 27 - 31 yaş           | 119 | 32,9 |
|                          | 31 - 34 yaş           | 101 | 27,9 |
| Medeni durum             | Bekar                 | 157 | 43,1 |
|                          | Evli                  | 193 | 53,1 |
|                          | Boşandı               | 14  | 3,8  |
| Eğitim durumu            | İlkokul               | 17  | 4,7  |
|                          | Ortaokul              | 64  | 17,6 |
|                          | Lise                  | 145 | 39,9 |
|                          | Ön lisans             | 25  | 6,9  |
|                          | Lisans                | 89  | 24,5 |
|                          | Lisans üstü / doktora | 23  | 6,3  |
| Kurumdaki çalışma süresi | 1 seneden az          | 122 | 33,9 |
|                          | 1 - 2 sene            | 80  | 22,2 |
|                          | 3 - 5 sene            | 90  | 25,0 |
|                          | 5 - 10 sene           | 68  | 18,9 |
| İş yerindeki pozisyonu   | Mavi yaka             | 189 | 56,6 |
|                          | Beyaz yaka            | 124 | 37,1 |
|                          | Yönetici              | 17  | 5,1  |
|                          | Üst düzey yönetici    | 4   | 1,2  |

Katılımcılardan %38,5'i kadın iken %61,5'i erkektir. Katılımcılardan 18 – 22 yaş arasında olanların oranı %5,5; 22 -27 yaş %33,7; 27 – 31 yaş %32,9; 31 – 34 yaş arasında olanların oranı ise %27,9'dur. Katılımcılardan %43,1'i bekar, %53,1'i evli iken %3,8'i boşanmış durumdadır. Katılımcılardan eğitim durumu ilkokul olanların oranı %4,7; ortaokul %17,6; lise %39,9; ön lisans %6,9; lisans %24,5; lisans üstü / doktora olanların oranı ise %6,3'tür. Katılımcılardan kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %33,9; 1 – 2 %22,2; 3 – 5 sene %25,0; 5 – 10 sene olanların oranı ise %18,9'dur. Katılımcılardan mavi yakalıların oranı %56,6; beyaz yakalıların %37,1; yöneticilerin %5,1; üst düzey yöneticilerin oranı ise %1,2'dir.

**İş Tatmini Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

İş tatmini ölçeği maddelerine verilen puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5

## Katılımcıların İş Tatmini İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri

|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | X    | Ss    |
|--|--|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|-------|
|  |  | n                       | %    | n            | %    | n          | %    | n           | %    | n                      | %    |      |       |
| Özgürlük                                   | Yaptığım işte karar vermekte özgürüm.  | 40                      | 10,9 | 71           | 19,4 | 83         | 22,7 | 116         | 31,7 | 56                     | 15,3 | 3,21 | 1,233 |
|  | İşletmemin kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından memnunum.           | 29                      | 7,9  | 72           | 19,7 | 88         | 24,0 | 134         | 36,6 | 43                     | 11,8 | 3,25 | 1,137 |
| İşin Doğası (1) Fiziksel Olmayan Faktörler | İşim zevklidir.  | 13                      | 3,6  | 29           | 7,9  | 68         | 18,6 | 156         | 42,6 | 100                    | 27,3 | 3,82 | 1,033 |
|  | Yaptığım işle gurur duyuyorum.   | 12                      | 3,3  | 26           | 7,1  | 67         | 18,3 | 144         | 39,3 | 117                    | 32,0 | 3,90 | 1,036 |
|  | İşimin toplumda saygın bir kişi olma fırsatını bana vermesi bakımından memnunum.         | 32                      | 8,7  | 45           | 12,3 | 97         | 26,5 | 130         | 35,5 | 62                     | 16,9 | 3,40 | 1,163 |
|  | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum. | 28                      | 7,7  | 40           | 10,9 | 75         | 20,5 | 131         | 35,8 | 92                     | 25,1 | 3,60 | 1,194 |
| Ücret ve Ek İmkanlar                       | Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır.  | 61                      | 16,7 | 80           | 21,9 | 119        | 32,5 | 73          | 20,0 | 33                     | 9,0  | 2,83 | 1,191 |
|  | İyi iş yaptığımda karşılığımı alırım.  | 54                      | 14,8 | 71           | 19,4 | 93         | 25,4 | 100         | 27,3 | 48                     | 13,1 | 3,05 | 1,259 |
|  | İşimi yapmam için gereken bilgiyi zamanında alırım.                                      | 18                      | 4,9  | 41           | 11,2 | 90         | 24,6 | 160         | 43,7 | 57                     | 15,6 | 3,54 | 1,040 |
|  | Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar pek çok diğer işletmenin imkanları kadar iyidir.     | 42                      | 11,5 | 63           | 17,2 | 112        | 30,6 | 95          | 26,0 | 54                     | 14,8 | 3,15 | 1,209 |
| Terfi                                      | İşletmem de terfi etme olanağının olması bakımından memnunum.                            | 61                      | 16,7 | 71           | 19,4 | 94         | 25,7 | 99          | 27,1 | 41                     | 11,2 | 2,97 | 1,258 |
|  | Çalışanlar için bu işletme terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır.                  | 59                      | 16,1 | 69           | 18,9 | 141        | 38,5 | 75          | 20,5 | 22                     | 6,0  | 2,81 | 1,117 |
|  | Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir.                                      | 71                      | 19,4 | 73           | 20,0 | 82         | 22,4 | 102         | 27,9 | 38                     | 10,4 | 2,90 | 1,290 |
|  | İşimde terfi olasılığının yüksek olması bakımından memnunum.                             | 64                      | 17,5 | 72           | 19,7 | 105        | 28,7 | 96          | 26,2 | 29                     | 7,9  | 2,87 | 1,210 |
|  | Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar herkes için adildir.                                 | 57                      | 15,6 | 82           | 22,4 | 93         | 25,4 | 98          | 26,8 | 36                     | 9,8  | 2,93 | 1,228 |
|  | İşletmemin başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi verilir.                            | 35                      | 9,6  | 70           | 19,1 | 100        | 27,3 | 124         | 33,9 | 37                     | 10,1 | 3,16 | 1,138 |
| İletişim ve Bütünlük                       | Bu işletme içerisinde iletişim iyidir.   | 27                      | 7,4  | 52           | 14,2 | 93         | 25,4 | 134         | 36,6 | 60                     | 16,4 | 3,40 | 1,140 |
|  | İşletme çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir.                                     | 44                      | 12,0 | 59           | 16,1 | 106        | 29,0 | 110         | 30,1 | 47                     | 12,8 | 3,16 | 1,198 |
|  | İşletme politika ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgi                                  | 36                      | 9,8  | 47           | 12,8 | 117        | 32,0 | 126         | 34,4 | 40                     | 10,9 | 3,24 | 1,118 |

|  |   |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |      |       |  |
|--|---|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|-------|--|
|  | sahibidirler.   |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |      |       |  |
|  | Çalışma arkadaşlarımla<br>birbirleri ile anlaşmaları<br>açısından memnunum.                     | 19 | 5,2  | 46  | 12,6 | 76  | 20,8 | 151 | 41,3 | 74  | 20,2 | 3,59 | 1,101 |  |
|  | İşletmem de düzenli ve<br>programlı toplantılar<br>gerçekleşir.                                 | 37 | 10,1 | 69  | 18,9 | 99  | 27,1 | 118 | 32,2 | 43  | 11,8 | 3,17 | 1,167 |  |
|  | İşimin gerekleri hakkında<br>bilgi verilir.   | 18 | 4,9  | 47  | 12,8 | 66  | 18,0 | 178 | 48,6 | 57  | 15,6 | 3,57 | 1,054 |  |
| Amirler  | Amirim beni dinler.   | 22 | 6,0  | 33  | 9,0  | 69  | 18,9 | 156 | 42,6 | 86  | 23,5 | 3,69 | 1,109 |  |
|  | Amirim işimde yüz yüze<br>geldiğim problemleri anlar ve<br>bilir.                               | 22 | 6,0  | 35  | 9,6  | 82  | 22,4 | 143 | 39,1 | 84  | 23,0 | 3,63 | 1,116 |  |
|  | Amirim iş ile ilgili<br>problemlerde bana yol<br>gösterir.                                      | 20 | 5,5  | 27  | 7,4  | 64  | 17,5 | 162 | 44,3 | 93  | 25,4 | 3,77 | 1,079 |  |
|  | Amirim işini yapmada<br>oldukça yeteneklidir.   | 19 | 5,2  | 25  | 6,8  | 74  | 20,2 | 146 | 39,9 | 102 | 27,9 | 3,78 | 1,085 |  |
| Yönetim  | Yönetimin emrindeki kişileri<br>idare tarzı bakımından<br>memnunum.                             | 30 | 8,2  | 39  | 10,7 | 104 | 28,4 | 141 | 38,5 | 52  | 14,2 | 3,40 | 1,110 |  |
|  | İş ile ilgili kararların<br>uygulanmaya konulması<br>bakımında memnunum.                        | 22 | 6,0  | 45  | 12,3 | 108 | 29,5 | 154 | 42,1 | 37  | 10,1 | 3,38 | 1,023 |  |
| İşin<br>Doğası<br>(1)<br>Fiziksel<br>Faktörler | İşletmedeki çoğu kurallar ve<br>prosedürler iyi iş yapmamıza<br>engel olur.                     | 44 | 12,0 | 99  | 27,1 | 121 | 33,1 | 74  | 20,2 | 28  | 7,7  | 3,16 | 1,113 |  |
|  | Bu işletmenin sağladığı ek<br>imkanlardan ( servis, kreş ve<br>lojman gibi ) memnun<br>değilim. | 66 | 18,0 | 110 | 30,1 | 85  | 23,2 | 57  | 15,6 | 48  | 13,1 | 3,24 | 1,284 |  |
|  | Bu işletmenin amaçları açık<br>değil.   | 73 | 20,0 | 113 | 30,9 | 117 | 32,0 | 39  | 10,7 | 24  | 6,6  | 3,47 | 1,122 |  |
|  | İşimde oldukça fazla çatışma<br>ve anlaşmazlık var.   | 73 | 20,0 | 112 | 30,6 | 98  | 26,8 | 56  | 15,3 | 27  | 7,4  | 3,40 | 1,180 |  |

Ankete cevap veren çalışanların iş tatmini ile ilgili maddelerden en çok katılım gösterdikleri maddeler; Yaptığım işle gurur duyuyorum, işim zevklidir maddeleri iken, çalışanların en az katılım gösterdikleri maddeler; çalışanlar için bu işletme terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır ile aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır maddeleridir.



*Tablo 6*  
*Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

|                   |  | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | X    | ss    |
|-------------------|--|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|-------|
|                   |  | n                       | %    | n            | %    | n          | %    | n           | %    | n                      | %    |      |       |
| İçsel Motivasyon  | Yaptığım iste başarılıyım.   | 11                      | 3,0  | 11           | 3,0  | 59         | 16,1 | 166         | 45,4 | 119                    | 32,5 | 4,01 | ,938  |
|                   | Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.  | 9                       | 2,5  | 21           | 5,7  | 33         | 9,0  | 163         | 44,5 | 140                    | 38,3 | 4,10 | ,957  |
|                   | Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.  | 25                      | 6,8  | 29           | 7,9  | 73         | 20,0 | 166         | 45,4 | 73                     | 20,0 | 3,64 | 1,096 |
|                   | Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.  | 17                      | 4,6  | 25           | 6,8  | 73         | 20,0 | 152         | 41,5 | 99                     | 27,1 | 3,80 | 1,059 |
|                   | İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.   | 16                      | 4,4  | 27           | 7,4  | 71         | 19,4 | 151         | 41,3 | 101                    | 27,6 | 3,80 | 1,060 |
|                   | Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.  | 20                      | 5,5  | 33           | 9,0  | 82         | 22,4 | 141         | 38,5 | 90                     | 24,6 | 3,68 | 1,105 |
|                   | Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.   | 28                      | 7,7  | 37           | 10,1 | 94         | 25,7 | 127         | 34,7 | 80                     | 21,9 | 3,53 | 1,162 |
|                   | Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.   | 32                      | 8,7  | 48           | 13,1 | 87         | 23,8 | 149         | 40,7 | 50                     | 13,7 | 3,37 | 1,139 |
|                   | Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.   | 40                      | 10,9 | 49           | 13,4 | 97         | 26,5 | 127         | 34,7 | 53                     | 14,5 | 3,28 | 1,192 |
| Dışsal Motivasyon | Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.   | 28                      | 7,7  | 26           | 7,1  | 61         | 16,7 | 138         | 37,7 | 113                    | 30,9 | 3,77 | 1,183 |
|                   | Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.   | 26                      | 7,1  | 42           | 11,5 | 79         | 21,6 | 151         | 41,3 | 68                     | 18,6 | 3,53 | 1,131 |
|                   | İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek ikramları yapılır.  | 35                      | 9,6  | 31           | 8,5  | 40         | 10,9 | 145         | 39,6 | 115                    | 31,4 | 3,75 | 1,251 |
|                   | İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.   | 29                      | 7,9  | 50           | 13,7 | 61         | 16,7 | 148         | 40,4 | 78                     | 21,3 | 3,54 | 1,195 |
|                   | Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.   | 15                      | 4,1  | 20           | 5,5  | 37         | 10,1 | 151         | 41,3 | 143                    | 39,1 | 4,06 | 1,039 |
|                   | Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | 53                      | 14,5 | 45           | 12,3 | 76         | 20,8 | 129         | 35,3 | 63                     | 17,2 | 3,28 | 1,291 |
|                   | Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.                        | 21                      | 5,7  | 19           | 5,2  | 82         | 22,4 | 129         | 35,3 | 115                    | 31,4 | 3,81 | 1,110 |
|                   | Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.  | 20                      | 5,5  | 27           | 7,4  | 53         | 14,5 | 166         | 45,4 | 100                    | 27,3 | 3,82 | 1,084 |
|                   | Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.   | 148                     | 40,4 | 81           | 22,1 | 62         | 16,9 | 45          | 12,3 | 30                     | 8,2  | 2,26 | 1,320 |

|   |     |      |    |      |     |      |     |      |    |      |      |       |
|---|-----|------|----|------|-----|------|-----|------|----|------|------|-------|
| Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.   | 141 | 38,5 | 81 | 22,1 | 70  | 19,1 | 45  | 12,3 | 29 | 7,9  | 2,29 | 1,305 |
| Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır. | 49  | 13,4 | 32 | 8,7  | 95  | 26,0 | 125 | 34,2 | 65 | 17,8 | 3,34 | 1,250 |
| Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.  | 72  | 19,7 | 44 | 12,0 | 116 | 31,7 | 77  | 21,0 | 57 | 15,6 | 3,01 | 1,321 |
| Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.                        | 106 | 29,0 | 65 | 17,8 | 114 | 31,2 | 52  | 14,2 | 29 | 7,9  | 2,54 | 1,261 |

Çalışanların motivasyon ile ilgili maddelerden en çok katılım gösterdikleri maddeler, çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir ve yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim maddeleridir. Çalışanların en az katılım gösterdikleri maddeler ise; başarımdan dolayı ekstra ücret alırım, başarımdan dolayı ödüllendirilirim maddeleridir. Tablo 7’de ölçek puanlarının normallik testleri gösterilmiştir.

*Tablo 7*  
*Ölçek Puanlarının Normallik Testi*

|                      | Shapiro-Wilk |     |        |
|----------------------|--------------|-----|--------|
|                      | Statistic    | Df  | P      |
| Özgürlük Puanı       | 0,945        | 366 | 0,000  |
| İşin Doğası (1)      | 0,947        | 366 | 0,000  |
| Ücret ve Ek İmkanlar | 0,983        | 366 | 0,000  |
| Terfi                | 0,979        | 366 | 0,000  |
| İletişim ve Bütünlük | 0,982        | 366 | 0,000  |
| Amirler              | 0,924        | 366 | 0,000  |
| Yönetim              | 0,939        | 366 | 0,000  |
| İşin Doğası (2)      | 0,968        | 366 | 0,000  |
| İçsel Motivasyon     | 0,959        | 366 | 0,000  |
| Dışsal Motivasyon    | 0,993        | 366 | 0,108* |
| Motivasyon           | 0,986        | 366 | 0,001  |
| İş Tatmini           | 0,986        | 366 | 0,002  |

Özgürlük, işin doğası (1), ücret ve ek imkanlar, terfi, iletişim ve bütünlük, amirler, yönetim, işin doğası (2), içsel motivasyon, motivasyon ve iş tatmini puanları normal dağılmadığı için ( $p < 0,05$ ) analizlerde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Dışsal Motivasyon puanı normal dağıldığı için ( $p > 0,05$ ) analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

### **İş Tatmininin Motivasyon ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Bu kısımda iş tatmini, motivasyon ve alt faktörlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Tablo 8’de dış motivasyonun cinsiyete göre farklılaşma durumu analizi t testi sonucu istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 8

*Dışsal Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                   | Cinsiyetiniz | N   | Ort.  | s.s.   | t     | p    |
|-------------------|--------------|-----|-------|--------|-------|------|
| Dışsal Motivasyon | Kadın        | 139 | 43,79 | 10,104 | 1,300 | ,194 |
|                   | Erkek        | 222 | 42,42 | 9,540  |       |      |

Cinsiyet grupları arasında dış motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Tablo 9’da iş tatmini ve motivasyonun cinsiyete göre farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan Mann Whitney u Test sonuçları verilmiştir.

Tablo 9

*İş Tatmini ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                      | Cinsiyetiniz | n   | Sıra ort. | U       | p     |
|----------------------|--------------|-----|-----------|---------|-------|
| Özgürlük             | Kadın        | 139 | 174,80    | 14567,5 | ,365  |
|                      | Erkek        | 222 | 184,88    |         |       |
| İş Doğası (1)        | Kadın        | 139 | 192,32    | 13855,5 | ,101  |
|                      | Erkek        | 222 | 173,91    |         |       |
| Ücret ve Ek İmkanlar | Kadın        | 139 | 201,16    | 12626,5 | ,004* |
|                      | Erkek        | 222 | 168,38    |         |       |
| Terfi                | Kadın        | 139 | 194,90    | 13497,5 | ,045* |
|                      | Erkek        | 222 | 172,30    |         |       |
| İletişim ve Bütünlük | Kadın        | 139 | 196,06    | 13336,0 | ,030* |
|                      | Erkek        | 222 | 171,57    |         |       |
| Amirler              | Kadın        | 139 | 175,45    | 14658,0 | ,420  |
|                      | Erkek        | 222 | 184,47    |         |       |
| Yönetim              | Kadın        | 139 | 183,27    | 15114,0 | ,739  |
|                      | Erkek        | 222 | 179,58    |         |       |
| İşin Doğası (2)      | Kadın        | 139 | 197,87    | 13084,0 | ,015* |
|                      | Erkek        | 222 | 170,44    |         |       |
| İçsel Motivasyon     | Kadın        | 139 | 180,43    | 15350,0 | ,935  |
|                      | Erkek        | 222 | 181,36    |         |       |
| Motivasyon           | Kadın        | 139 | 188,44    | 14395,5 | ,284  |
|                      | Erkek        | 222 | 176,34    |         |       |
| İş Tatmini           | Kadın        | 139 | 195,69    | 13386,5 | ,034* |
|                      | Erkek        | 222 | 171,80    |         |       |

Farklı cinsiyet grupları arasında iş tatmini faktörü ile alt faktörler olan ücret ve ek imkanlar, terfi, iletişim ve bütünlük, işin doğası (2) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu faktörler için kadınların puanı erkeklerden daha fazladır. Farklı cinsiyetlere göre motivasyon faktörü ile iş tatmini alt ölçekleri olan özgürlük, işin doğası (1), amirler, yönetim ile içsel motivasyon alt ölçekleri bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

## Motivasyon Ve İş Tatmininin Yaşa Göre İncelenmesi

Dış motivasyonun yaşa göre farklılaşma durumunu incelemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

*Dışsal Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                   | Yaşınız     | N   | Ort.  | s.s.   | F     | p     |
|-------------------|-------------|-----|-------|--------|-------|-------|
| Dışsal Motivasyon | 18 - 22 yaş | 20  | 44,75 | 12,384 | 2,309 | 0,076 |
|                   | 22 - 27 yaş | 122 | 43,75 | 9,450  |       |       |
|                   | 27 - 31 yaş | 119 | 41,22 | 8,979  |       |       |
|                   | 31 - 34 yaş | 101 | 44,25 | 10,452 |       |       |

Farklı yaş grupları arasında dış motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Tablo 11'de, iş tatmini ve motivasyonun yaşa göre farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan kruskal wallis h test sonuçları verilmiştir.

Farklı yaş grupları arasında iş tatmini faktörü ile alt faktörleri olan, işin doğası (1), terfi, iletişim ve bütünlük, yönetim bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Tablo'nun son sütununda 4 yaş grubundan hangi ikisi arasında farklılık olduğu görülmektedir. Farklı yaş grupları arasında özgürlük, ücret ve imkanlar, amirler, işin doğası (2), içsel motivasyon ve motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

## Motivasyon ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Tablo 12'de dış motivasyonun medeni duruma göre farklılık olup olmadığını incelenmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı medeni durum grupları arasında dışsal motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Tablo 13'de iş tatmini ve motivasyonun medeni duruma göre farklılaşma durumu kruskal wallis h testi sonuçları verilmiştir.

Farklı medeni durum grupları arasında özgürlük, işin doğası (1), ücret ve ek İmkanlar, terfi, iletişim ve bütünlük, yönetim, işin doğası (2), içsel motivasyon, motivasyon ve iş tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

## Motivasyon Ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Tablo 14'te dışsal motivasyonun eğitim durumuna göre farklılaşma durumu tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir.

Farklı eğitim durumu grupları arasında dışsal motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İkili karşılaştırma sonucuna göre lise ve lisans mezunlarının puanları farklılık göstermektedir. Dışsal Motivasyon puanı en yüksek olan eğitim grubu Lisans mezunlarıdır. Tablo 15'da iş tatmini ve motivasyonun eğitim durumuna göre farklılaşma durumunu incelemek amacı ile kruskal wallis h test sonuçları verilmiştir.

Tablo 11

*İş Tatmini ve Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                      | Yaşınız     | n   | Sıra ort. | KW     | p     | İkili Karşılaştırma |
|----------------------|-------------|-----|-----------|--------|-------|---------------------|
| Özgürlük             | 18 - 22 yaş | 20  | 185,35    | 2,692  | 0,442 | -                   |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 183,85    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 169,62    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 191,89    |        |       |                     |
| İşin Doğası (1)      | 18 - 22 yaş | 20  | 196,05    | 9,824  | ,020* | 3-4                 |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 177,70    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 162,61    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 205,47    |        |       |                     |
| Ücret ve Ek İmkanlar | 18 - 22 yaş | 20  | 215,8     | 6,296  | 0,098 | -                   |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 186,67    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 164,09    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 188,97    |        |       |                     |
| Terfi                | 18 - 22 yaş | 20  | 184,85    | 11,575 | ,009* | 2-3                 |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 206,8     |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 163,85    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 171,07    |        |       |                     |
| İletişim ve Bütünlük | 18 - 22 yaş | 20  | 212,53    | 9,989  | ,019* | 2-3                 |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 199,39    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 161,18    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 177,69    |        |       |                     |
| Amirler              | 18 - 22 yaş | 20  | 189,4     | 4,781  | 0,189 | -                   |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 190,72    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 164,51    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 188,81    |        |       |                     |
| Yönetim              | 18 - 22 yaş | 20  | 206,55    | 9,974  | ,019* | 2-3                 |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 199,4     |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 160,34    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 179,84    |        |       |                     |
| İşin Doğası (2)      | 18 - 22 yaş | 20  | 185,38    | 6,713  | 0,082 | -                   |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 198,75    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 164,09    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 180,41    |        |       |                     |
| İçsel Motivasyon     | 18 - 22 yaş | 20  | 190,75    | 6,822  | 0,078 | -                   |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 176,87    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 166,85    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 202,52    |        |       |                     |
| Motivasyon           | 18 - 22 yaş | 20  | 196,95    | 7,465  | 0,058 | -                   |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 181,7     |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 162,82    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 200,21    |        |       |                     |
| İş Tatmini           | 18 - 22 yaş | 20  | 198,53    | 10,811 | ,013* | 2-3                 |
|                      | 22 - 27 yaş | 122 | 199,43    |        |       |                     |
|                      | 27 - 31 yaş | 119 | 156,94    |        |       |                     |
|                      | 31 - 34 yaş | 101 | 185,42    |        |       |                     |



Tablo 12

*Dışsal Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                   | Medeni Durum | N   | Ort   | s.s.   | F     | p    |
|-------------------|--------------|-----|-------|--------|-------|------|
| Dışsal Motivasyon | Bekar        | 157 | 43,86 | 9,727  | 0,935 | ,394 |
|                   | Evli         | 193 | 42,41 | 9,651  |       |      |
|                   | Boşandı      | 14  | 42,86 | 13,535 |       |      |

Tablo 13

*İş Tatmini ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                      | Medeni Durum | N   | Sıra ort. | KW    | p     |
|----------------------|--------------|-----|-----------|-------|-------|
| Özgürlük             | Bekar        | 157 | 181,30    | 0,053 | ,974  |
|                      | Evli         | 193 | 183,65    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 180,04    |       |       |
| İşin Doğası (1)      | Bekar        | 157 | 176,02    | 1,290 | ,525  |
|                      | Evli         | 193 | 186,48    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 200,39    |       |       |
| Ücret ve Ek İmkanlar | Bekar        | 157 | 187,19    | 0,578 | ,749  |
|                      | Evli         | 193 | 178,63    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 183,32    |       |       |
| Terfi                | Bekar        | 157 | 192,31    | 2,965 | ,227  |
|                      | Evli         | 193 | 173,59    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 195,32    |       |       |
| İletişim ve Bütünlük | Bekar        | 157 | 194,02    | 3,324 | ,190  |
|                      | Evli         | 193 | 173,65    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 175,43    |       |       |
| Amirler              | Bekar        | 157 | 187,19    | 0,559 | ,756  |
|                      | Evli         | 193 | 178,92    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 179,21    |       |       |
| Yönetim              | Bekar        | 157 | 190,99    | 2,048 | ,359  |
|                      | Evli         | 193 | 175,23    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 187,50    |       |       |
| İşin Doğası (2)      | Bekar        | 157 | 191,46    | 2,064 | ,356  |
|                      | Evli         | 193 | 176,12    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 170,04    |       |       |
| İçsel Motivasyon     | Bekar        | 157 | 180,63    | 1,064 | 0,588 |
|                      | Evli         | 193 | 181,97    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 210,71    |       |       |
| Motivasyon           | Bekar        | 157 | 187,73    | 1,284 | ,526  |
|                      | Evli         | 193 | 177,01    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 199,61    |       |       |
| İş Tatmini           | Bekar        | 157 | 189,63    | 1,401 | ,496  |
|                      | Evli         | 193 | 176,37    |       |       |
|                      | Boşandı      | 14  | 187,04    |       |       |

Tablo 14

*Dışsal Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                   | Eğitim Durumu         | n   | Ort.  | s.s.   | F     | P     | İkili Karşılaştırma |
|-------------------|-----------------------|-----|-------|--------|-------|-------|---------------------|
| Dışsal Motivasyon | İlkokul               | 17  | 42,82 | 8,376  | 2,776 | ,018* | 3-5                 |
|                   | Ortaokul              | 64  | 41,83 | 10,977 |       |       |                     |
|                   | Lise                  | 145 | 41,67 | 10,171 |       |       |                     |
|                   | Ön Lisans             | 25  | 42,96 | 10,764 |       |       |                     |
|                   | Lisans                | 89  | 46,15 | 7,548  |       |       |                     |
|                   | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 41,39 | 8,532  |       |       |                     |

Tablo 15

*İş Tatmini ve Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                      | Eğitim Durumu         | n   | Sıra ort. | KW     | P     | İkili Karşılaştırma |
|----------------------|-----------------------|-----|-----------|--------|-------|---------------------|
| Özgürlük             | İlkokul               | 17  | 162,91    | 14,346 | ,014* | 3-5                 |
|                      | Ortaokul              | 64  | 181,34    |        |       |                     |
|                      | Lise                  | 145 | 161,76    |        |       |                     |
|                      | Ön Lisans             | 25  | 206,44    |        |       |                     |
|                      | Lisans                | 89  | 201,63    |        |       |                     |
|                      | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 223,04    |        |       |                     |
| İşin Doğası (1)      | İlkokul               | 17  | 195,26    | 21,134 | ,001* | 3-5                 |
|                      | Ortaokul              | 64  | 181,89    |        |       |                     |
|                      | Lise                  | 145 | 153,78    |        |       |                     |
|                      | Ön Lisans             | 25  | 208,04    |        |       |                     |
|                      | Lisans                | 89  | 213,04    |        |       |                     |
|                      | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 201,98    |        |       |                     |
| Ücret Ve Ek İmkanlar | İlkokul               | 17  | 205,18    | 7,671  | 0,175 | -                   |
|                      | Ortaokul              | 64  | 190,67    |        |       |                     |
|                      | Lise                  | 145 | 171,43    |        |       |                     |
|                      | Ön Lisans             | 25  | 204,88    |        |       |                     |
|                      | Lisans                | 89  | 191,79    |        |       |                     |
|                      | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 144,61    |        |       |                     |
| Terfi                | İlkokul               | 17  | 211,35    | 11,449 | ,043* | 3-5                 |
|                      | Ortaokul              | 64  | 174,52    |        |       |                     |
|                      | Lise                  | 145 | 168,09    |        |       |                     |
|                      | Ön Lisans             | 25  | 186,26    |        |       |                     |
|                      | Lisans                | 89  | 209,29    |        |       |                     |
|                      | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 158,54    |        |       |                     |
| İletişim Ve Bütünlük | İlkokul               | 17  | 189,59    | 13,258 | *,021 | 3-5                 |
|                      | Ortaokul              | 64  | 176,71    |        |       |                     |
|                      | Lise                  | 145 | 163,53    |        |       |                     |
|                      | Ön Lisans             | 25  | 183,34    |        |       |                     |
|                      | Lisans                | 89  | 214,34    |        |       |                     |
|                      | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 180,91    |        |       |                     |
| Amirler              | İlkokul               | 17  | 175,38    | 8,635  | 0,125 | -                   |
|                      | Ortaokul              | 64  | 183,2     |        |       |                     |
|                      | Lise                  | 145 | 165,01    |        |       |                     |
|                      | Ön Lisans             | 25  | 193,12    |        |       |                     |
|                      | Lisans                | 89  | 199,01    |        |       |                     |
|                      | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 212,74    |        |       |                     |

|                  |                       |     |        |        |       |            |
|------------------|-----------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Yönetim          | İlkokul               | 17  | 177,15 | 16,195 | ,006* | 2-5<br>3-5 |
|                  | Ortaokul              | 64  | 174,13 |        |       |            |
|                  | Lise                  | 145 | 167,29 |        |       |            |
|                  | Ön Lisans             | 25  | 175,04 |        |       |            |
|                  | Lisans                | 89  | 219,6  |        |       |            |
|                  | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 162,28 |        |       |            |
| İşin Doğası (2)  | İlkokul               | 17  | 192,35 | 13,166 | ,022* | 3-5        |
|                  | Ortaokul              | 64  | 176,29 |        |       |            |
|                  | Lise                  | 145 | 166,27 |        |       |            |
|                  | Ön Lisans             | 25  | 203,64 |        |       |            |
|                  | Lisans                | 89  | 210,87 |        |       |            |
|                  | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 154,2  |        |       |            |
| İçsel Motivasyon | İlkokul               | 17  | 218,09 | 17,94  | ,003* | 3-5        |
|                  | Ortaokul              | 64  | 168,23 |        |       |            |
|                  | Lise                  | 145 | 160,06 |        |       |            |
|                  | Ön Lisans             | 25  | 193,98 |        |       |            |
|                  | Lisans                | 89  | 211,5  |        |       |            |
|                  | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 204,78 |        |       |            |
| Motivasyon       | İlkokul               | 17  | 193,47 | 17,588 | ,004* | 3-5        |
|                  | Ortaokul              | 64  | 172,65 |        |       |            |
|                  | Lise                  | 145 | 161,46 |        |       |            |
|                  | Ön Lisans             | 25  | 188,86 |        |       |            |
|                  | Lisans                | 89  | 219,16 |        |       |            |
|                  | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 177,80 |        |       |            |
| İş Tatmini       | İlkokul               | 17  | 197,68 | 17,657 | ,003* | 3-5        |
|                  | Ortaokul              | 64  | 176,77 |        |       |            |
|                  | Lise                  | 145 | 159,48 |        |       |            |
|                  | Ön Lisans             | 25  | 196,80 |        |       |            |
|                  | Lisans                | 89  | 216,92 |        |       |            |
|                  | Lisans Üstü / Doktora | 23  | 175,76 |        |       |            |

Farklı eğitim durumu grupları arasında iş tatmini ve motivasyon faktörleri ile özgürlük, işin doğası (1), terfi, iletişim ve bütünlük, yönetim, işin doğası (2), içsel motivasyon alt faktörleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tablo'nun son sütununda gruplar arası farklılaşmanın hangi iki grup farkından kaynaklandığı belirtilmiştir. Farklı eğitim durumu grupları arasında amirler, ücret ve ek imkanlar bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

### Motivasyon ve İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Tablo 16'de dışsal motivasyonun çalışma süresine göre farklılaşma durumu tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir.

Tablo 16

#### Dışsal Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi

|                   | Çalışma süresi | N   | Ort.  | s.s.   | F     | p     | İkili Karşılaştırma |
|-------------------|----------------|-----|-------|--------|-------|-------|---------------------|
| Dışsal Motivasyon | 1 seneden az   | 122 | 44,81 | 9,696  | 3,709 | ,012* | 1-4                 |
|                   | 1 - 2 sene     | 80  | 42,86 | 9,318  |       |       |                     |
|                   | 3 - 5 sene     | 90  | 42,89 | 10,640 |       |       |                     |
|                   | 5 - 10 sene    | 68  | 39,91 | 8,912  |       |       |                     |

Farklı çalışma süresi grupları arasında dışsal motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, 1 seneden az süredir çalışanların dışsal motivasyon puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. Tablo 17’de iş tatmini ve motivasyonun çalışma süresine göre farklılaşma durumunu inceleyen kruskal wallis h analizi test sonuçları verilmiştir.

Tablo 17

*İş Tatmini ve Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                      | Çalışma süresi | N   | Sıra ort | KW     | P     | İkili Karşılaştırma |
|----------------------|----------------|-----|----------|--------|-------|---------------------|
| Özgürlük             | 1 seneden az   | 122 | 201,32   | 7,786  | 0,051 | -                   |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 171,08   |        |       |                     |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 172,17   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 165,26   |        |       |                     |
| İşin Doğası (1)      | 1 seneden az   | 122 | 196,89   | 4,993  | 0,172 | -                   |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 174,54   |        |       |                     |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 174,82   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 165,63   |        |       |                     |
| Ücret ve Ek İmkanlar | 1 seneden az   | 122 | 217,25   | 26,236 | ,000* | 1-2                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 176,41   |        |       | 1-3                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 159,92   |        |       | 1-4                 |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 146,62   |        |       |                     |
| Terfi                | 1 seneden az   | 122 | 215,63   | 33,53  | ,000* | 1-3                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 183,24   |        |       | 1-4                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 171,84   |        |       | 2-4                 |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 125,71   |        |       | 3-4                 |
| İletişim ve Bütünlük | 1 seneden az   | 122 | 213,07   | 21,182 | ,000* | 1-3                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 177,84   |        |       | 1-4                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 163,28   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 147,99   |        |       |                     |
| Amirler              | 1 seneden az   | 122 | 210,05   | 17,603 | ,001* | 1-2                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 166,6    |        |       | 1-4                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 175,82   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 150,04   |        |       |                     |
| Yönetim              | 1 seneden az   | 122 | 214,86   | 25,453 | ,000* | 1-2                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 176,45   |        |       | 1-3                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 167,09   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 141,38   |        |       |                     |
| İşin Doğası (2)      | 1 seneden az   | 122 | 206,04   | 15,112 | ,002* | 1-3                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 184,06   |        |       | 1-4                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 165,28   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 150,65   |        |       |                     |
| İçsel Motivasyon     | 1 seneden az   | 122 | 186,3    | 4,013  | 0,260 | -                   |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 168,73   |        |       |                     |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 193,51   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 166,71   |        |       |                     |
| Motivasyon           | 1 seneden az   | 122 | 196,65   | 8,25   | ,041* | 1-4                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 175,11   |        |       |                     |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 184,62   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 152,42   |        |       |                     |
| İş Tatmini           | 1 seneden az   | 122 | 221,16   | 34,174 | ,000* | 1-2                 |
|                      | 1 - 2 sene     | 80  | 175,91   |        |       | 1-3                 |
|                      | 3 - 5 sene     | 90  | 164,01   |        |       |                     |
|                      | 5 - 10 sene    | 68  | 134,78   |        |       |                     |

Farklı çalışma süresi grupları arasında iş tatmini ve motivasyon faktörleri ile, ücret ve ek imkanlar, terfi, iletişim ve bütünlük, amirler, yönetim, işin doğası (2) alt faktörleri bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 1 seneden az süredir çalışanların motivasyon ve iş tatmini puanları diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre bir seneden az süredir çalışanlarla hangi grup arasında farklılık olduğu Tablo'nun son sütununda belirtilmiştir. Farklı çalışma süresi grupları arasında özgürlük, işin doğası (1) ve içsel motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

### Motivasyon Ve İş Tatmininin Pozisyona Göre İncelenmesi

Tablo 18'da dışsal motivasyonun pozisyona göre farklılaşma durumunu inceleyen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18

*Dışsal Motivasyonun Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                   | Posizyon         | n   | Ort.  | s.s.   | F     | p     | İkili Karşılaştırma |
|-------------------|------------------|-----|-------|--------|-------|-------|---------------------|
| Dışsal Motivasyon | Mavi Yaka        | 189 | 42,04 | 10,068 | 4,869 | ,008* | 1-3<br>2-3          |
|                   | Beyaz Yaka       | 124 | 43,30 | 9,322  |       |       |                     |
|                   | Yönetici Ve Üstü | 21  | 48,95 | 9,426  |       |       |                     |

Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında dışsal motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre yönetici ve üstü pozisyonunda olanların dışsal motivasyon puanı diğer çalışma pozisyonu gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre yöneticiler ile beyaz yaka ve mavi yaka arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Tablo 19'da iş tatmini ve motivasyonun pozisyona göre farklılaşma durumunu inceleyen kruskal wallis h testi sonuçları verilmiştir.

Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında işin doğası (1), motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Yönetici ve üstü pozisyonunda olanların motivasyon puanı diğer çalışma pozisyonu gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre motivasyon faktörü için yöneticiler ile mavi yaka arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında özgürlük, ücret ve ek imkanlar, terfi, iletişim ve bütünlük, amirler, yönetim, işin doğası (2), içsel motivasyon ve iş tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

### İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 20'de iş tatmini ile motivasyon faktörleri ve bunların alt faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve test sonuçları verilmiştir.



Tablo 19

*İş Tatmini ve Motivasyonun Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu Analizi*

|                      | Çalışma Pozisyonu | n   | Sıra ort. | KW     | p     | İkili Karşılaştırma |
|----------------------|-------------------|-----|-----------|--------|-------|---------------------|
| Özgürlük             | Mavi Yaka         | 189 | 162,12    | 3,154  | 0,207 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 170,20    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 199,98    |        |       |                     |
| İşin Doğası (1)      | Mavi Yaka         | 189 | 152,00    | 12,245 | ,002* | 1-2                 |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 184,59    |        |       | 1-3                 |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 206,12    |        |       |                     |
| Ücret Ve Ek İmkanlar | Mavi Yaka         | 189 | 168,60    | 1,824  | 0,402 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 161,69    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 191,88    |        |       |                     |
| Terfi                | Mavi Yaka         | 189 | 161,48    | 3,308  | 0,191 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 171,16    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 200,05    |        |       |                     |
| İletişim Ve Bütünlük | Mavi Yaka         | 189 | 159,81    | 5,626  | 0,060 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 171,96    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 210,38    |        |       |                     |
| Amirler              | Mavi Yaka         | 189 | 163,80    | 0,869  | 0,648 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 170,80    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 181,33    |        |       |                     |
| Yönetim              | Mavi Yaka         | 189 | 159,36    | 3,549  | 0,170 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 176,24    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 189,17    |        |       |                     |
| İşin Doğası (2)      | Mavi Yaka         | 189 | 157,81    | 4,743  | 0,093 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 181,97    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 169,24    |        |       |                     |
| İçsel Motivasyon     | Mavi Yaka         | 189 | 158,95    | 5,23   | 0,073 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 174,21    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 204,81    |        |       |                     |
| Motivasyon           | Mavi Yaka         | 189 | 157,51    | 7,93   | ,019* | 1-3                 |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 174,57    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 215,71    |        |       |                     |
| İş Tatmini           | Mavi Yaka         | 189 | 158,17    | 5,515  | 0,063 | -                   |
|                      | Beyaz Yaka        | 124 | 175,68    |        |       |                     |
|                      | Yönetici Ve Üstü  | 21  | 203,14    |        |       |                     |

Tablo 20

*Ölçek Puanları Arasındaki İlişkisi Analizi*

|                      | İçsel Motivasyon | Dışsal Motivasyon | Motivasyon |
|----------------------|------------------|-------------------|------------|
| Özgürlük             | ,520**           | ,496**            | ,556**     |
| İşin Doğası (1)      | ,679**           | ,574**            | ,668**     |
| Ücret ve Ek İmkanlar | ,487**           | ,692**            | ,665**     |
| Terfi                | ,538**           | ,684**            | ,679**     |
| İletişim ve Bütünlük | ,538**           | ,738**            | ,717**     |
| Amirler              | ,530**           | ,569**            | ,604**     |
| Yönetim              | ,597**           | ,710**            | ,723**     |
| İşin Doğası (2)      | ,127*            | ,204**            | ,209**     |
| İş Tatmini           | ,663**           | ,804**            | ,818**     |

\*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01

Analiz sonucuna göre içsel motivasyon ile işin doğası (1), yönetim, terfi, iletişim ve bütünlük, amirler, özgürlük ve ücret ve ek imkanlar kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunurken, işin doğası (2) kaynaklı iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Dış motivasyon ile iletişim ve bütünlük ve yönetim kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü çok kuvvetli, ücret ve ek imkanlar, terfi, işin doğası (1), amirler ve özgürlük kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve işin doğası (2) kaynaklı iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Y kuşağı çalışanların motivasyonları ile iş tatmini faktörü ile yönetim ve iletişim ve bütünlük alt faktörleri arasında pozitif yönlü çok kuvvetli, terfi, işin doğası (1), ücret ve ek imkanlar, amirler ve özgürlük alt faktörleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve işin doğası (2) alt faktörü arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre Y Kuşağı çalışanların motivasyonları, içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.

## Sonuç

İş, insanın ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda yaşamını sürdürmesi bakımından önemli bir olgudur. Diğer taraftan çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve tatmin hem günlük yaşantılarını, hem de işteki performans ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bakımdan, organizasyonların insan kaynakları, çalışanların motivasyon ve iş tatminlerini artırma konusunda önemli bir görev üstlenmektedir. İş tatmin düzeyi artan çalışanın daha fazla motive olması sağlanacak, bu şekilde işyerinde verimlilik ve performansın artması gerçekleşecektir. Bu sebeple organizasyonların, motivasyon ve iş tatmininin artırılması konusunda özel stratejiler uygulamaları yerinde olacaktır. İş yaşamında gittikçe artan oranda yer alan Y kuşağının genel özelliklerinin gözönüne alınarak, iş tatmin ve motivasyon uygulamalarına gitmek de ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu araştırma ile Türkiye’de Y kuşağı çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş tatmini ve motivasyonlarında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve bu kuşak bakımından iş tatmini-motivasyon ilişkisi ele alınmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Y kuşağı çalışanların iş tatmini cinsiyete bağlı olarak değişiklik gösterirken, motivasyonları cinsiyete bağlı olarak değişiklik göstermemektedir. Kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda erkek çalışanlarda, diğer bir kısmında ise, kadın çalışanlarda iş tatmininin yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Ancak cinsiyetin tek başına iş tatminini etkileyen bir unsur olmadığı tüm araştırmaların ortak paydası olarak karşımıza çıkmaktadır (Aşık, 2010). Çarıkçı (2000), kişisel faktörlerin süpermarket çalışanlarında iş tatminini nasıl etkilediğini ortaya koymak için gerçekleştirdiği analizde kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklere oranla daha düşük düzeyde olduğu, bu düşüklüğün özellikle kadınların iş yerindeki çalışma şartları ve diğer çalışanlarla ilgili olarak elde ettikleri tatminin erkeklere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Kadın çalışanların iş tatmini seviyesinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğunu gösteren diğer bir diğer araştırma ise, Keser tarafından yürütülmüştür. Çağrı merkezi çalışanları arasında gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Keser, 2006). Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş tatmini farklılığını belirlemeye yönelik araştırmaların birbiriyle tutarsız olduğunu söylemek mümkündür. Avrupa’da 6000 örneklem üzerinde yapılmış olan bir araştırmaya göre iş tatmini açısından kadın ve erkek arasında çok büyük oranda bir farklılığa rastlanmamıştır (Akkuş, 2010’dan Tunacan, 2005).

Bu araştırmanın motivasyon ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna benzer bir sonuç, Saracel vd (2015) tarafından yapılan bir çalışmada da görülmektedir.

Sözkonusu çalışma sonucunda da, banka çalışanlarının cinsiyetleri bakımından motivasyon ölçeğindeki maddelerde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Dünder vd. (2007) tarafından motivasyonla ilgili olarak termal otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da benzer şekilde motivasyon araçlarının cinsiyet açısından anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bu çalışmada, Y kuşağı çalışanların iş tatmini yaşa bağlı olarak değişiklik gösterirken, motivasyonları yaşa bağlı değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, 18-27 yaş aralığı çalışanların iş tatmini diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Literatürde, kişinin içinde bulunduğu yaş ve bu yaş ile bağlantılı olarak yaşam döneminin kişinin sahip olduğu tutumlar, bu tutumlara bağlı olarak zamanla gelişen davranışlar ve almış olduğu kararlar üzerinde etkili olacağı, bu nedenle kişinin işe ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarında da dönemsel olarak farklılıklar görüleceği ifade edilmektedir (Aşık, 2010). Yapılan araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin “U” harfi şeklinde olduğunu göstermektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte çalışan bireyin daha fazla maaş alacağı ve aldığı ödüllerin de artması ile birlikte tatmin düzeyinde de bir artış olacağı görülmektedir. Genellikle 30’lu yaşlarda tatmin düzeyinin maksimum seviyede olduğu, 40’lı yaşlarda inişe geçtiği, 50’li yaşlara gelindikçe tekrar arttığı dikkati çekmektedir (Yelboğa, 2007). Kılıç vd.’nin (2013) devlet okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yaptığı çalışmada 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin genel ve dışsal iş tatmin düzeyleri daha ileriki yaşlardaki öğretmenlerden daha yüksek çıktığı, bu yaştaki öğretmenlerin, üniversiteyi yeni bitirmiş ve devlette çalışma imkânı elde etmiş genç eğitimcilerin oldukça güdülenmiş olmalarından ileri geldiği belirtilmiştir.

Bu çalışmada Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının medeni duruma bağlı olarak değişiklik göstermediği saptanmıştır. Çalışanların evli veya bekar olup olmama durumlarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek için yapılan diğer bazı araştırmalarda medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Kartal (2012) tarafından özel güvenlik görevlilerinin iş tatmini üzerine yapılan çalışma da bekar olan özel güvenlik görevlilerinin iş tatmin düzeyleriyle; evli olan özel güvenlik görevlilerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu sonuç Aksu, Acuner ve Tabak (2002)’ın araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Diğer taraftan genel olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Mamedov, 2013). Cimete vd. (2003) tarafından İstanbul’da 501 hemşirenin çalıştığı bir hastanede yapılan çalışmanın sonucuna göre, boşanmış veya dul çalışanların bekar olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Evli çalışanların iş tatmininin yüksekliği de dikkati çekmektedir. Kılıç vd tarafından 2013’de devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yapılan araştırma sonucunda genel iş tatmini ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmamış, dışsal iş tatmini açısından bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla işlerinden daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Motivasyon ile medeni durum arasındaki ilişki bakımından ise, Ensarı ve Naktiyok (2012)’un banka çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin olarak yaptıkları çalışma sonucuna göre genel olarak tüm içsel motivasyon maddeleri açısından evli çalışanların bekarlara göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Bu araştırma bulgularına göre, Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve motivasyonları eğitim düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Lisans mezunlarının iş tatminleri ve motivasyonları en fazla iken, lise mezunlarının en düşüktür. Buna karşılık, Çarıkçı’nın süpermarket çalışanları üzerinde iş tatminiyle ilgili olarak yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş ile ilgili beklentileri büyük ölçüde karşılanmakta ve iş tatmini sağlanmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça, işle ilgili beklentiler yükselmekte ve doyumsuzluk durumuna doğru geçiş gözlemlendiği belirtilmektedir (Çarıkçı, 2000). Kartal tarafından (2012) özel güvenlik görevlileri üzerinde yapılan çalışmada ise, eğitim durumunun genel iş tatmini üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun özel güvenlik

görevlilerinin eğitim düzeyleri ile uyumlu olan iş yaptıkları ya da kendilerinden eğitim düzeyleri doğrultusunda gösterebilecekleri performansın beklendiğini düşündüklerinden kaynaklanıyor olabileceği ifade edilmiştir. Eğitim durumuna göre iş tatmin düzeyinin farklılaşmadığına ilişkin olarak Bilgiç (1998) ve Yelboğa (2007)'nin yaptıkları araştırmalar da bulunmaktadır (Kartal, 2012).

Bu araştırma sonucuna göre, Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve motivasyonları işyerinde çalışma süresine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Motivasyon 1 seneden az çalışanlarda en yüksek iken, 1-2 sene çalışanlarda düşmüş ve 3-5 senede tekrar artış göstermiştir. Diğer taraftan, bireylerin çalışma süresine göre iş tatminlerinin giderek azaldığı görülmüştür. Çalışma yaşamına yeni başlayan bireylerin işlerinden tatmin elde etme eğiliminde olduğu ve işin yeni olmasının bireylere ilginç ve çekici olarak görünebileceği düşünüldüğünde bu sonuç mantıklı görünmektedir. Ancak erken oluşan bu tatmin, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmediğinde azalmaktadır. Gilmer'ın yaptığı araştırmada da, ilk işe girdikten sonra çalışanın iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra tatmin düzeyinin düştüğü görülmüştür. Bu durum iki nedene bağlanmıştır: Öncelikle, okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azalmaktadır. İkinci nedenin de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yükleyerek işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabileceği ileri sürülmüştür. Yelboğa tarafından 2007'de özel güvenlik görevlilerinin iş tatmini üzerine yapılan bir araştırmada, kıdemin dış iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun süre çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir sebebi olabileceğini ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2007).

Bu çalışma sonucunda, Y kuşağı çalışanların iş tatmininin pozisyona bağlı olarak farklılık göstermediği, ancak motivasyonları pozisyona bağlı olarak farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Maki yaka çalışanların motivasyon düzeyleri en düşük iken, yöneticilerin en yüksektir. Yönetici pozisyonuna gelen bireyin yükselme güdüsü tatmin olduğundan daha fazla motive olması olağandır. Buna karşılık iş tatmini ile çalışanın pozisyonu arasında anlamlı ilişki olduğu, pozisyon arttıkça iş tatmininin arttığını gösteren araştırmalar mevcuttur. Özellikle Oshagbami'nin öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmalar pozisyonun öğretim üyelerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde doğrudan, olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kök, 2006'dan Roderick,1989; Oshagbami:1997; Oshagbami:1999).

İş tatmini ile motivasyon ve alt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, Y kuşağı çalışanların iş tatmini ile içsel motivasyonları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki, iş tatmini ile motivasyon ve dışsal motivasyonları arasında ise pozitif yönlü çok kuvvetli ilişki bulunduğu görülmektedir. Buna göre Y Kuşağı çalışanların motivasyonları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapıldığında, iş tatmini ve motivasyonun çalışanlar ve organizasyonlar bakımından önemi düşünülerek, her işletmenin kendi çalışanlarına yönelik iş tatmini ve motivasyon politikası belirlemesinde yarar bulunmaktadır. Çalışılan sektörün ve işin niteliği ile çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklı tatmin ve motivasyon araçlarının kullanılması gerekmektedir. Bu araçların belirlenmesinde çalışanların görüşlerinin alınması ve sektördeki en iyi örneklerin model olarak alınıp uygulamaya geçilmesi önem taşımaktadır. Gelecekte iş yaşamında daha ağırlıklı olarak yer alması beklenen Y Kuşağının sabırsız, esnekliğe önem veren, denetimi sevmeyen, lider eksenli ve yönlendirici nitelikleri gözönüne alınarak, bireylerarası farklılıkları gözönünde bulunduran performans sistemleri ile yenilikçiliği teşvik ve takdir eden, çalışanların yönetime aktif katılımlarını sağlayan insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

## Kaynaklar

- Adıgüzel O., Batur H.Z., Ekşili N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:19, 165-181.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sisteminde Genel Bir Bakış, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3-28.
- Akdemir A., Konakay G., Demirkaya H. ve Doktora Öğrencileri (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 2(2), 11-42.
- Akkuş O.,(2010). Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon, ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 467.
- Aydın, G. Ç (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?, Electronic Journal of Vocational Colleges, 1-15.
- Barford I. N., and Hester P. T. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory, <http://www.dau.mil>.
- Barutçugil İ.(2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd Şti., İstanbul.
- Bostancı, N. (2007). İlköğretim Okulları Birinci Ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 155- 168.
- Çatalkaya, C. (2008). Y kuşağı ve İnsan Kaynakları.
- Çorum, A. (2012). Y Kuşağına Yönelik İnsan kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği, Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirkaya, H, Akdemir, A, Karaman, E. Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, 7(1), 186-204.
- Deneçli, C., Deneçli S., Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar, iku.edu.tr.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenleri-n Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 105-119.
- Eren E. (2006). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul.
- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012), İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 81-101.
- Ertan H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi.
- Ergül, H. F. (2008). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Dumlupınar Üniversitesi.
- Genç, N. (2000). Yönetim ve Organizasyon.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma.



- Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6(2), 587-605.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü.S.B.E. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1): 55-67.
- Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002). Bridging the boomer xer gap: creating authentic teams for high p,erformance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub
- Kartal, C. R. (2012). Özel Güvenlik Görevlilerindeki İş Doyum düzeyinin Bireysel ve Demografik değişkenler Açısından İncelenmesi, Akademik Bakış Dergisi, 30, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası, Kırgaz- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-18.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi, 7(2), 355-372.
- Keleş, H. N. (2011) Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11 (1), 100-119.
- Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Kılıç, S., Tanrikulu T., Uğur H. (2013), Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Sosyal Karşılaştırma Düzeylerinin İncelenmesi, International Journal of Human Sciences, 10(1), 760-779.
- Koçel T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9.Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kök, S. B., (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 291-310.
- Mamedov, B. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Okumuş, M. (2011). Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Ark Kitapları, İstanbul
- Osterloh, M., Frey, Bruno S. (2000). Motivation, Knowledge Transform And Organisational Forms, Organisation Science, 11( 5), 538-550.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, 1-26
- Örücü, E. Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (4).
- Sabuncuoğlu, Z. ve TÜZ, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., Ay, N.(2015), İş Motivasyonunun Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Social Sciences Research Journal, 4(4), 12-34.
- Şimşek, M. Ş, Akgemci, T., Çelik A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, 7. Baskı.
- Şimşek, Z. (2003). İnsan Kaynakların Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, s. 17-18 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Tulgan, B. (2011). Generation Y, All Grown Up and Now Emerging as New Leader, Journal of Leadership Studies, 5(3), 77-82.

- Yavuz, C. ve Karadeniz, C. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9).
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Adana.
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türk Tipi Y Kuşağı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (45), 342-353.